



Piano della Performance 2021 - 2023

Premessa

Il presente *Piano della Performance 2021-2023* (d'ora in avanti Piano), redatto in attuazione del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74¹, avvia il Ciclo di gestione della Performance per il triennio 2021-2023 del Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dall'economia agraria (CREA).

L'articolazione del documento è basata sulle indicazioni espresse dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) nelle *Linee guida per il Piano della Performance dei Ministeri*, redatte a giugno 2017 che, nelle more dell'adozione di ulteriori specifiche linee guida, sono da considerarsi applicabili anche alle altre Amministrazioni dello Stato.

Il Piano della Performance 2021-2023 è stato scritto in continuità con i contenuti e l'impianto individuati nei precedenti Piani e adottando le indicazioni metodologiche presenti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) del CREA approvato con Decreto del Commissario Straordinario n. 83 del 22 ottobre 2019. Inoltre, si è tenuto conto della documentazione prodotta dall'Ufficio valutazione della performance (UVP) del DFP, in particolare delle *Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance* di dicembre 2020, delle *Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche* e delle *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*, pubblicate alla fine del 2019 e della Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 dicembre 2019, *Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche - ciclo della performance 2020-2022*. Infine, si è tenuto conto delle osservazioni espresse dall'OIV nella *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema – anno 2019*.

Il CREA, in aggiunta, ha considerato le aree di miglioramento proposte dall'UVP nel documento *Analisi del Piano della Performance 2020-2022 - CREA – Report di sintesi*:

- migliorare l'analisi dello stato delle risorse e dello stato di salute dell'amministrazione,
- approfondire l'analisi del contesto esterno,
- strutturare in modo più approfondito e articolato la sezione relativa agli obiettivi individuali.

Tenuto conto di quanto sopra riportato, il *Piano 2021-2023*:

- contiene tra gli allegati il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). Nel POLA è presente un approfondimento dello stato delle risorse del CREA per verificare il livello di salute dell'amministrazione sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo,
- riporta l'aggiornamento della mappatura degli stakeholder effettuata nel 2020 e un approfondimento delle modalità di interazione rispetto ad un gruppo selezionato di stakeholder ai fini di un loro possibile coinvolgimento nella valutazione partecipativa,
- nel paragrafo Amministrazione in cifre, riporta il valore degli Indicatori comuni rilevati nel 2020. Nei prossimi anni, gli indicatori ritenuti più significativi e/o per i quali si intende investire per migliorare o mantenere i risultati conseguiti, saranno considerati ai fini della definizione di obiettivi da inserire nel Piano della performance,
- individua obiettivi operativi anche per le Segreterie e l'Ufficio Stampa,
- nella definizione delle scale di valutazione considera in maniera preponderante il fattore tempo per la verifica del conseguimento degli obiettivi e quindi per l'attribuzione del punteggio.

¹ Di seguito si farà sempre riferimento all'articolato del D.Lgs. 150/2009, come modificato o integrato dal D.Lgs. 74/2017.

Riguardo quest'ultimo punto si evidenzia che questa scelta è stata dettata dalla necessità di trasformare l'organizzazione del CREA ancora troppo centralizzata, gerarchica e caratterizzata, in alcuni settori, da modalità di lavoro eccessivamente rigide. Il CREA dovrà divenire un'amministrazione agile, priva di vincoli, capace di prendere decisioni rapidamente, spostando l'attenzione dalle "procedure" alle "cose da fare" e attribuendo maggiore responsabilità e autonomia ai vari centri decisionali dell'ente che dovranno essere sempre più propensi all'innovazione e al cambiamento, in particolare quello tecnologico. Naturalmente questo processo di cambiamento richiederà una visione comune e condivisa come fattore stabile dell'organizzazione.

Rispetto al *Piano 2020-2022*, per dare seguito alle disposizioni governative riguardanti l'applicazione del lavoro agile e la digitalizzazione e tenendo conto della situazione emergenziale in corso e di quanto sopra esposto, sono stati inseriti i due obiettivi strategici:

- Semplificare i processi gestionali ai fini di una riduzione dei tempi di attuazione e per garantire maggiori livelli di trasparenza dell'azione amministrativa,
- Verificare benefici e criticità legati all'applicazione del lavoro agile.

Il cambiamento organizzativo, conseguente l'introduzione del lavoro agile, e la digitalizzazione di alcuni processi amministrativi contribuiranno a rendere il CREA un'amministrazione flessibile, sempre più capace di adeguarsi rapidamente al contesto esterno.

L'applicazione delle modalità di lavoro agile richiede l'adozione di nuove capacità organizzative da parte della dirigenza, per la quale, come indicato dal POLA, saranno attivati, nel 2021, corsi specifici.

La digitalizzazione dei processi porterà anche ad una semplificazione delle modalità attuative degli stessi e di ciò si avvantaggeranno anche i Servizi amministrativi istituiti presso i Centri.

Inoltre, tenuto conto della necessità dell'Ente di trasferire la sede dell'Amministrazione centrale del CREA che comporterà, tra l'altro, notevoli risparmi sugli affitti passivi, è stato inserito un obiettivo strategico riguardante il miglioramento della gestione del patrimonio immobiliare.

Sommario

.....	1
Premessa	1
SEZIONE 1. Presentazione dell'Amministrazione	1
1.1 Mandato istituzionale e missione	1
1.2 Principali attività distinte nei tre ambiti indicati da ANVUR.....	1
1.3 Organizzazione dell'ente	3
1.4 L'Amministrazione in cifre	4
SEZIONE 2. La Pianificazione triennale	11
2.1 Documenti di programmazione a cui il CREA fa riferimento	11
2.2 Quadro del contesto esterno ed interno	12
2.3 Aree prioritarie di intervento e obiettivi strategici.....	16
SEZIONE 3. La Programmazione annuale	18
3.1 Dalla pianificazione triennale alla programmazione annuale: individuazione e condivisione degli obiettivi operativi	18
SEZIONE 4. Dalla performance organizzativa alla performance complessiva individuale	19
4.1 Performance organizzativa.....	19
4.2 Obiettivi individuali.....	20
4.3 Competenze e comportamenti	20
ALLEGATI	21
Allegato 1	Mappatura stakeholder esterni
Allegato 2	Obiettivi strategici 2021-2023
Allegato 3	Centri - Obiettivi operativi 2021
Allegato 4	Uffici - Obiettivi operativi 2021
Allegato 4 bis	Segreterie e Ufficio Stampa - Obiettivi operativi 2021
Allegato 5	Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

SEZIONE 1. Presentazione dell'Amministrazione

1.1 Mandato istituzionale e missione

Il CREA è il maggiore ente di ricerca che opera in Italia nei settori agricolo, agroindustriale, alimentare, ittico, forestale, nutrizionale, alimentare e dell'economia e politica agraria ed è posto sotto la vigilanza del MiPAAF, Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali.

Il complesso delle attività è rivolto ad aumentare la competitività internazionale e nazionale delle imprese agricole, agroalimentari e agroindustriali italiane e a migliorare la sicurezza, la qualità, la sostenibilità economica, sociale e ambientale dei comparti agricolo, zootecnico e forestale. Questi obiettivi raccolgono le istanze del mondo scientifico, produttivo e della società civile, come attori propulsivi, e si concretizzano in risposte che passano attraverso i diversi canali della comunicazione scientifica, tecnica e divulgativa.

Il loro raggiungimento viene assolto, in primo luogo, mediante attività di **ricerca scientifica**, finalizzata all'avanzamento delle conoscenze e allo sviluppo di nuove tecnologie.

Il CREA svolge inoltre attività di **ricerca istituzionale**, richiesta dal MiPAAF e da altre amministrazioni pubbliche, come supporto di conoscenze per la programmazione delle politiche settoriali. Si tratta, in particolare, di raccolta ed analisi di dati statistici, redazione di documenti per la definizione delle policy e di attività di certificazione.

Altro pilastro della sua missione è il **trasferimento tecnologico** che si concretizza con il mantenimento e l'implementazione del portafoglio titoli (brevetti, privative vegetali e iscrizioni ai registri varietali).

Infine, il CREA, come le altre Istituzioni accademiche e di ricerca, mantiene un **dialogo con la società** attraverso la divulgazione diretta al grande pubblico e la creazione di occasioni di dibattito aperto, e scientificamente informato, su temi sensibili o di forte interesse per l'opinione pubblica.

1.2 Principali attività distinte nei tre ambiti indicati da ANVUR

Gli ambiti operativi del CREA vengono esposti in funzione dei contenuti del documento ANVUR *Linee Guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218*, approvato in data 9 giugno 2017.

Il CREA, le cui competenze coprono tutte le filiere del sistema agricolo e agroalimentare, grazie alla ricerca e alla sperimentazione sviluppata all'interno dei dodici Centri di ricerca specializzati, intende essere il promotore di una rivisitazione delle filiere produttive generando nuova conoscenza con ricerca di alto livello scientifico da un lato e favorendo, al contempo, la traduzione della conoscenza in innovazione, mantenendo un dialogo costante con gli operatori del settore, la società civile e sostenendo lo sviluppo di solide politiche economiche e ambientali.

Ricerca scientifica

Comprende tutte le attività di ricerca finanziate attraverso la partecipazione a bandi competitivi, nazionali e internazionali. All'interno di questo ambito, e in accordo con i principi del New Green Deal, "dal campo alla tavola" (Farm to fork), nel prossimo triennio, il CREA intende operare, principalmente, sulle seguenti tematiche che riguardano il sistema agroalimentare italiano:

- la produzione di alimenti in quantità sufficiente a coprire la richiesta, ma al contempo cibi di qualità elevata (salubri e nutrienti) e a prezzi accessibili da parte di tutta la popolazione,
- la promozione di sistemi di coltivazione delle produzioni sostenibili e biologiche,
- la promozione di consumi alimentari e regimi alimentari sani,
- la riduzione delle perdite e degli sprechi alimentari,
- la lotta alle frodi e sofisticazioni degli alimenti,
- il miglioramento del benessere animale.

Altri temi che il CREA svilupperà nel triennio 2021-2023 sono:

- la conservazione e, ove possibile l'incremento, della biodiversità e, più in generale, della "naturalità" come strumento fondamentale per migliorare la resilienza ambientale anche ai cambiamenti climatici,
- il ruolo svolto dall'agricoltore quale gestore e custode dell'ambiente, per un'agricoltura conservativa e per produzioni integrate con la gestione agricola dei fondi,
- la riqualificazione di aree marginali e residuali, in particolare nelle zone periurbane,
- le strategie di adattamento degli eco-sistemi ai cambiamenti climatici,
- la green economy, come nuova concezione dell'economia, capace di tener conto del patrimonio di risorse fisiche e biologiche disponibili, da cui derivano i servizi, fondamentali per la vita, offerti dagli ecosistemi.

Ricerca istituzionale

Si tratta delle attività e dei compiti assegnati dalla normativa vigente, nazionale o comunitaria, o da atti emanati dal MiPAAF, che le affida al CREA in condizioni di esclusività.

Nell'ambito del supporto che il CREA fornisce al MiPAAF e alle Regioni per lo sviluppo di politiche di settore, in particolare quelle riguardanti lo sviluppo rurale, nel prossimo triennio verranno ulteriormente sviluppate le seguenti attività:

- redazione di studi, indagini statistiche, proposte di documenti di policy,
- partecipazione ai tavoli tecnici per la programmazione, in ambito europeo ed extraeuropeo,
- partecipazione alle iniziative di coordinamento della ricerca e dell'innovazione, a livello nazionale e internazionale.

Terza Missione

Le attività riferite a questo ambito fanno riferimento al rapporto che il CREA, attraverso il trasferimento e la circolazione della conoscenza prodotta, instaura con la società per lo sviluppo economico e culturale.

Le direttrici dell'azione CREA, per il prossimo triennio sono tre:

- ricerca con e per le imprese e con i cittadini,
- valorizzazione della proprietà intellettuale e sostegno alla creazione di nuove imprese,
- iniziative per la società civile.

Ulteriori approfondimenti sono contenuti nel Piano Triennale di Attività 2021-2023 (PTA), elaborato dal Consiglio scientifico ed approvato con decreto commissariale prot. n. 0008868 del 2 febbraio 2021. Il PTA è stato inviato al MiPAAF per la sua definitiva approvazione.

Le funzioni di supporto alla ricerca scientifica, alla ricerca istituzionale e alla terza missione, sono state ricondotte all'ulteriore ambito **Attività amministrative e tecniche per il funzionamento**.

1.3 Organizzazione dell'ente

Il CREA è organizzato in un'Amministrazione centrale e in dodici Centri di ricerca.

La riorganizzazione dell'Amministrazione centrale si è conclusa nel 2020 con l'approvazione del Regolamento di organizzazione dell'amministrazione del CREA (Decreto del Commissario straordinario n. 20 del 18 febbraio 2020). Il documento è reperibile al link <https://www.crea.gov.it/atti-general>.

L'Amministrazione centrale provvede ai servizi generali, svolge funzioni di supporto ai Centri di ricerca e coordina le attività amministrative decentrate. È articolata nelle seguenti aree organizzative:

- Presidenza,
- Direzione generale,
- Direzione di supporto e coordinamento (DSC).

La due Direzioni si articolano in Uffici di livello dirigenziale non generale, come di seguito indicato.

La Direzione generale:

- UDG1 – Programmazione e controllo,
- UDG2 – Ufficio Trasparenza e anticorruzione,
- UDG3 – Ufficio Progetti,
- UDG4 – Ufficio Affari istituzionali e relazioni internazionali,
- UDG5 – Ufficio Trasferimento tecnologico,
- UDG6 – Ufficio Supporto alle attività di certificazione,
- UDG7 – Ufficio Affari generali e legali,
- UDG8 – Ufficio Sistemi Informativi.

La Direzione di supporto e coordinamento:

- USC1 – Ufficio Reclutamento, formazione e relazioni sindacali,
- USC2 – Ufficio Risorse finanziarie,
- USC3 – Ufficio Gestione del personale,
- USC4 – Ufficio Patrimonio e valorizzazione immobiliare,
- USC5 – Ufficio Negoziabile.

I dodici Centri sono articolati in:

- Centri di ricerca tematici a cui sono assegnate missioni riferite a discipline trasversali all'agricoltura, riguardanti il settore agroalimentare e l'agroindustria, l'alimentazione e la nutrizione, le politiche agricole europee e nazionali.
 1. Genomica e Bioinformatica (CREA - GB),
 2. Agricoltura e Ambiente (CREA - AA),
 3. Difesa e Certificazione (CREA - DC),
 4. Ingegneria e Trasformazioni agroalimentari (CREA - IT),
 5. Alimenti e Nutrizione (CREA - AN),
 6. Politiche e Bioeconomia (CREA - PB).

- Centri di ricerca di filiera a cui sono attribuite missioni specifiche per la valorizzazione delle produzioni tipiche e di qualità riconducibili al Made in Italy, ma anche studi e ricerche per la gestione sostenibile delle foreste e dell'arboricoltura da legno.
 7. Cerealicoltura e colture Industriali (CREA - CI),
 8. Olivicoltura, Frutticoltura e Agrumicoltura (CREA – OFA),
 9. Viticoltura ed Enologia (CREA - VE),
 10. Orticoltura e Florovivaismo (CREA – OF),
 11. Zootecnia e Acquacoltura (CREA - ZA),
 12. Foreste e Legno (CREA - FL).

Ogni Centro di ricerca ha una sua specifica missione scientifica ed è articolato in una o più Sedi, ciascuna delle quali, a seconda delle attività condotte, dispone di campi sperimentali, allevamenti, laboratori e impianti, come è possibile visualizzare sul sito del CREA al link: <https://www.crea.gov.it/centri-di-ricerca>.

Presso i Centri operano i seguenti Servizi amministrativi che sono di supporto al Direttore del Centro e in raccordo con gli Uffici dell'amministrazione centrale:

- Servizio coordinamento, affari generali e gestione del personale,
- Servizio gestione progetti di ricerca,
- Servizio contabilità,
- Servizio attività negoziale e patrimonio.

Nel 2020 sono stati approvati due nuovi regolamenti, il Regolamento di Amministrazione e Contabilità e il Regolamento di Organizzazione e Funzionamento (Decreti del Commissario straordinario n. 72 e n. 73 del 10 giugno 2020). I documenti sono reperibili al link <https://www.crea.gov.it/atti-general> .

1.4 L'Amministrazione in cifre

Nei paragrafi che seguono si riporta l'entità delle risorse umane e di quelle economico-finanziarie acquisite nel 2020, nonché dati di sintesi riguardanti i risultati della ricerca e lo stato di salute dell'Amministrazione.

Risorse umane

Il CREA si avvale delle tipologie di personale individuate nei profili descritti dal CCNL del comparto Istruzione e Ricerca per le diverse aree: amministrativa (funzionario di amministrazione, collaboratore amministrativo, operatore amministrativo), tecnica (collaboratore tecnico e operatore tecnico), scientifico-tecnologica (ricercatore e tecnologo).

Inoltre, alla fine del 2020 operavano nel CREA un Direttore generale, dodici Direttori dei Centri di ricerca e dodici Dirigenti.

Nelle figure 1 e 2 sono riportate le sintesi dei dati riguardanti la composizione in profili del personale a tempo indeterminato, appartenente ai livelli I-VIII (figura 1) e la distribuzione della totalità del personale per genere (figura 2).

Al 31 dicembre 2020 il personale a tempo indeterminato risulta costituito da 1926 unità.

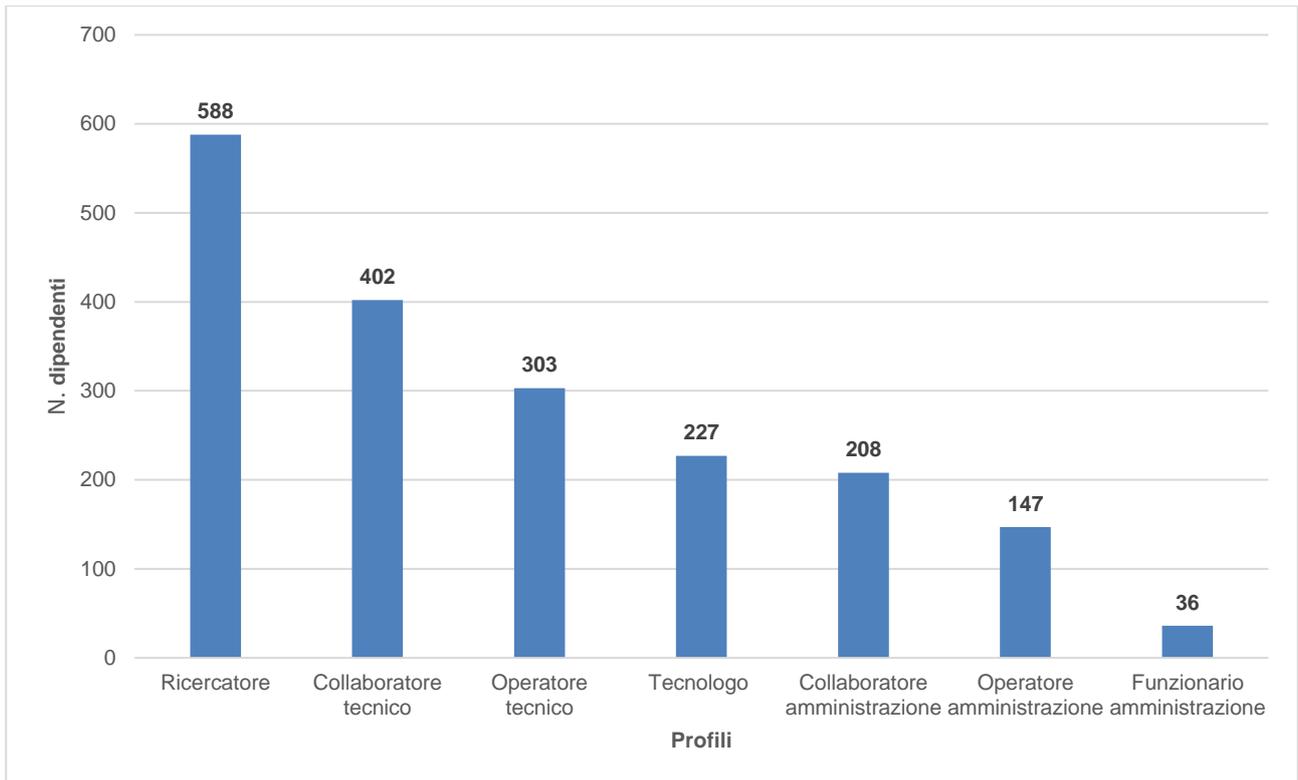


Figura 1: Composizione del personale dei livelli I-VIII, distinto per profilo

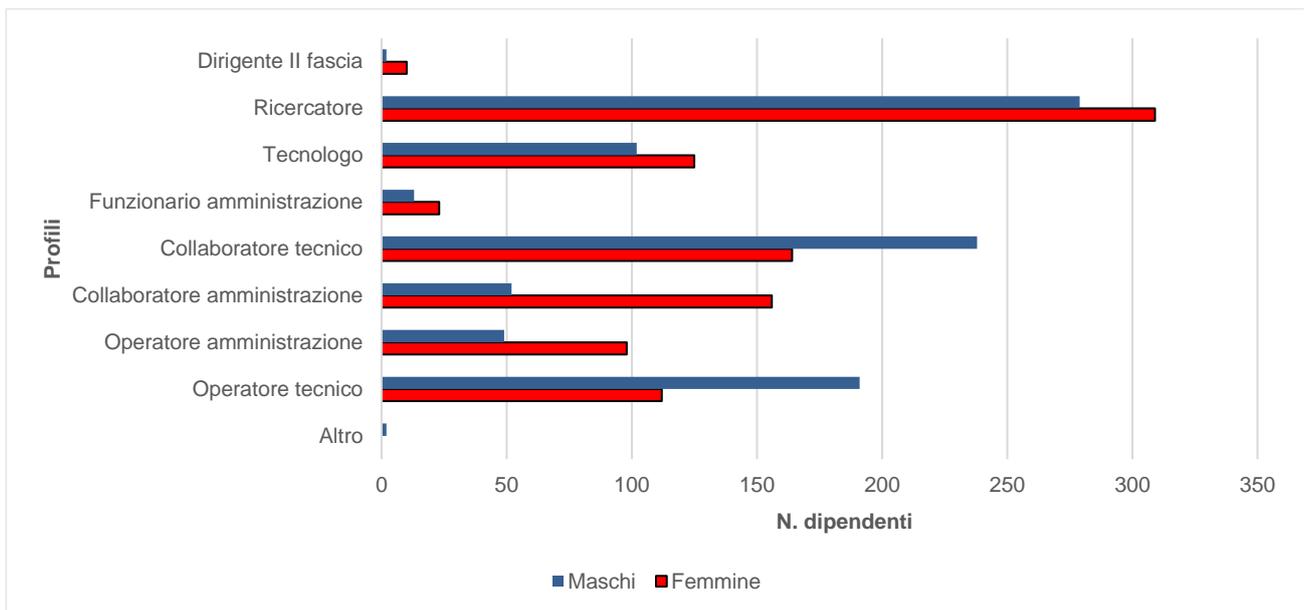


Figura 2: Composizione del personale, distinto per profilo e per genere

Nella tabella 1 sono riportati, in sintesi, i profili del personale non di ruolo presenti nel CREA a dicembre 2020, distinti per struttura organizzativa.

Strutture organizzative	Assegnista	BO-OA-TIR	Coll. Amm.	Coll. Tec.	Dir. Tec.	Op. Tec.	Operaio	Ricercatore	Tecnologo	Altro	Totale
CREA-AA	5	6	1	6	0	2	6	0	4	0	30
CREA-AN	2	1	0	2	0	0	0	1	0	0	6
CREA-CI	2	2	2	7	0	3	3	2	4	0	25
CREA-DC	17	10	2	6	0	4	9	2	7	0	57
CREA-FL	5	0	0	0	0	0	1	1	1	0	8
CREA-GB	3	1	1	2	0	0	2	1	0	0	10
CREA-IT	6	1	0	3	1	2	3	1	2	0	19
CREA-OFA	3	4	4	6	1	3	3	3	2	0	29
CREA-OF	5	1	0	2	0	0	4	1	1	0	14
CREA-PB	13	8	1	7	0	2	8	7	1	1	48
CREA-VE	3	4	1	1	0	0	6	2	5	0	22
CREA-ZA	8	3	3	8	0	3	8	5	5	0	43
AC	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3
Totale	73	41	15	50	2	19	54	26	33	1	314

Tabella 1 - Numero di unità di personale non di ruolo, distinti per Struttura organizzativa e per qualifica

Tenuto conto della composizione del personale, per agevolare le esigenze di conciliazione dei tempi vita/lavoro, nel 2020 sono state attivate 51 posizioni di telelavoro.

Inoltre, nel 2020, a seguito della situazione sanitaria emergenziale, a fronte di un totale di 2240 dipendenti, hanno usufruito del lavoro agile, almeno per alcuni giorni a settimana, una percentuale pari all'85%. Per un approfondimento si rimanda all'Allegato 5, Piano Organizzativo del Lavoro Agile, del presente documento.

Fabbisogno di personale

Il Piano del fabbisogno del personale 2021-2023 è una sezione del Piano Triennale di Attività 2021-2023 in fase di approvazione definitiva da parte del Ministero vigilante.

Publicazioni

Le pubblicazioni, siano esse a carattere scientifico o divulgativo, sono il principale mezzo utilizzato per la diffusione della conoscenza. La tabella 2 riporta, in termini numerici e per il periodo 2011-2019, la produzione del CREA.

Anno	Articoli su rivista con Impact Factor	Articoli su rivista senza Impact Factor	Libri e capitoli di libro	Atti di convegno	TOTALI
2011	347	447	250	402	1446
2012	364	521	180	431	1496
2013	440	521	293	439	1693
2014	506	490	248	318	1562
2015	455	344	108	156	1063
2016	370	162	50	108	690
2017	388	247	41	79	755
2018	606	415	141	161	1323
2019	585	377	141	130	1233

Tabella 2: Produzione scientifica e divulgativa del CREA per il periodo 2011 - 2019

Brevetti, privative e iscrizioni ai registri varietali

La produzione di innovazione e la sua tutela tramite brevetti, privative e iscrizioni ai registri varietali, costituisce una delle priorità per il CREA.

Nella tabella 3 è sintetizzata la produzione di innovazione del CREA per il periodo 2011-2019.

Anno	Brevetti	Privative vegetali	Varietà iscritte nei Registri Nazionali	TOTALI
2011	5	9	36	50
2012	2	13	22	37
2013	10	6	7	23
2014	5	1	7	13
2015	1		6	7
2016	4	3	11	18
2017	4	17	7	28
2018	2	30	8	40
2019	3	7	4	14

Tabella 3: Sintesi della produzione di innovazione del CREA per il periodo 2011 - 2019

Risorse economico-finanziarie e Bilancio

Il bilancio dell'Ente è così strutturato:

- Centro di responsabilità di I livello, rappresentato dalla Direzione generale,
- Centri di responsabilità di secondo livello rappresentati dalla Direzione di supporto e coordinamento "DSC", dagli Uffici di livello dirigenziale "UDG" e dai dodici Centri di ricerca.

I dodici Centri di Ricerca sono anche "Centri di spesa".

Nella tabella 4 è riportata una sintesi delle spese per missioni e programmi, così come risultano dal "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" allegato al Bilancio di previsione 2021.

Missione	Programma	Uscite di Competenza
017 Ricerca e innovazione	017.022 Ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata	236.469.455,00 (riferite alla gestione dei progetti di ricerca)
Totale Missione 017		236.469.455,00
032 Servizi istituzionali e generali delle Amministrazioni pubbliche	032.002 Indirizzo politico	576.474,00
	032.003 Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza	37.466.290,00
Totale Missione 032		38.042.764,00
033 Fondi da ripartire	033.001	26.927.711,00
Totale Missione 033		26.927.711,00
099 Servizi per conto terzi e partite di giro	099.001	42.612.550,00
Totale Missione 099		42.612.550,00
Totale spese		344.052.480,00

Tabella 4 – Prospetto riepilogativo delle spese per missioni e programmi, bilancio di previsione del 2021

Come richiesto dal MEF e tenendo conto dell'attività prevalente dell'Ente, nella missione "017 ricerca ed innovazione", "programma 022" ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata, sono state fatte confluire la maggior parte delle risorse dell'Ente, in particolare quelle relative ai progetti di ricerca e agli oneri del personale a tempo indeterminato.

Per ulteriori approfondimenti è possibile consultare la pagina relativa al Bilancio presente nella sezione amministrazione trasparente del sito del CREA (<https://www.crea.gov.it/bilancio-preventivo-e-consuntivo>).

Finanziamenti riguardanti i progetti e le convenzioni di ricerca

I progetti di ricerca e le convenzioni sono uno strumento essenziale per lo sviluppo delle attività di ricerca. Nella tabella 5 è riportata una sintesi dei progetti per l'anno 2020, ordinati in funzione del totale del contributo concesso.

Ente finanziatore	N° progetti	Totale contributo concesso
MiPAAF	21	35.245.771,48
Regioni e altri Enti locali	115	9.566.753,61
UE	16	5.453.934,44
Altri Enti Pubblici	29	3.420.793,66.
MUR	5	1.826.943,67
Privati	47	1.387.746,44
TOTALI	233	56.901.943,3

Tabella 5: Sintesi dei progetti finanziati per l'anno 2020

Nella tabella 6 sono riepilogate le proposte progettuali presentate dai Centri di ricerca nel corso del 2020, ordinati in funzione della quota di finanziamento richiesto per il CREA.

Ente finanziatore	N° progetti	Finanziamenti totali richiesti	Quota finanziamenti richiesti per il CREA
Internazionali	71	241.482.159,26	14.537.509,30
Regioni e altri Enti locali	69	24.879.791,99	5.515.598,34
MiPAAF	10	12.139.286,00	3.260.737,20
Enti Privati	67	3.945.107,85	2.693.835,21
MUR	15	14.725.213,00	2.568.139,26
Altri Ministeri	2	14.422.887,50	850.000,00
Altri Enti Pubblici	10	1.518.579,48	742.125,36
TOTALI	244	313.113.025,08	30.167.944,67

Tabella 6: Sintesi delle proposte progettuali presentate nel 2020

Indicatori comuni - anno 2020

Con la circolare del 30 dicembre 2019 il Ministro per la Pubblica amministrazione ha avviato, presso tutte le amministrazioni per le quali trova diretta applicazione il D.Lgs. 150/2009, il monitoraggio sull'utilizzo di quindici indicatori comuni utili a misurare la performance delle amministrazioni nella gestione di alcuni processi trasversali comuni, quali ad esempio la gestione degli acquisti, la gestione del personale, la comunicazione, la digitalizzazione, la trasparenza, ecc.

Il CREA per l'anno 2020 ha potuto misurare nove dei quindici indicatori proposti, come riportato nella tabella 7.

Area	Indicatore	Valore dell'indicatore
1. Gestione delle risorse umane	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane	€ 1.900,08
	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile	83,21%
	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	30,63%
	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	1,58%
2. Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili	Spesa per energia elettrica al metro quadro	13,31 €/m ²
3. Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione	Percentuale di comunicazioni tramite domicilia digitali	44,27%
	Dematerializzazione procedure	SI
4. Gestione della comunicazione e della trasparenza	Consultazione del portale istituzionale (N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365)	1.145,55 accessi/giorno
	Grado di trasparenza dell'amministrazione	98,53%

Tabella 7: Indicatori comuni misurati per l'anno 2020

Riguardo l'indicatore "Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale", nel 2021 l'ente promuoverà attività formative dedicate a migliorare le competenze direzionali, organizzative e digitali da riferire all'applicazione del lavoro agile. Questo argomento è trattato in maniera estesa nel POLA, allegato al presente Piano.

SEZIONE 2. La Pianificazione triennale

Secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, il Ciclo di gestione della Performance delle Pubbliche Amministrazioni (PA) si avvia con la definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

La norma distingue gli obiettivi in:

- **obiettivi generali**, indicati nelle Linee guida generali su base triennale, emanate con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;
- **obiettivi specifici** che vengono definiti da ogni PA, su base triennale, in coerenza con gli obiettivi generali e gli obiettivi di bilancio. Tali obiettivi vengono inseriti nel *Piano della Performance*.

Il D.Lgs. 150/2009, inoltre, stabilisce che, in attesa dell'emanazione delle Linee guida, ogni Amministrazione determini in maniera autonoma i propri obiettivi specifici.

Di seguito viene illustrato il percorso seguito dal CREA per la definizione degli obiettivi specifici (indicati, in continuità con quanto fatto nelle annualità precedenti, come obiettivi strategici) che intende perseguire nel triennio 2021-2023.

2.1 Documenti di programmazione a cui il CREA fa riferimento

Il CREA ha definito i propri obiettivi tenendo conto e raccordandosi con i documenti di indirizzo e programmazione di seguito elencati.

- Piano Triennale di attività 2021-2023, elaborato dal Consiglio scientifico ed approvato con decreto commissariale prot. n. 0008868 del 2 febbraio 2021. Il PTA è stato inviato al MiPAAF per la sua definitiva approvazione,
- D.lgs. 218 del 25 novembre 2016, recante *Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca, ai sensi dell'art. 13 della Legge 7 agosto 2015 n. 124* (<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/11/25/16G00235/sg>);
- *Atto di indirizzo e coordinamento: decreto legislativo n. 218 del 25/11/2016, articolo 17*, del MiPAAF,
- *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del CREA 2021-2023 – PTPCT* (<https://www.crea.gov.it/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>) messo in consultazione pubblica nel corso della stesura di questo Piano,
- *Bilancio di previsione 2021* e documenti allegati, approvato dal Commissario straordinario con Decreto n. 2 del 4 gennaio 2021, (<https://www.crea.gov.it/bilancio-preventivo-e-consuntivo>),
- *Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022* dell'Agenzia per l'Italia Digitale, AGID (<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale>)
- Carta Europea dei Ricercatori - Relazione di revisione interna per la valutazione intermedia da parte della Commissione Europea approvato con Decreto n. 53 del 30.04.2020 (<https://www.crea.gov.it/il-percorso-del-crea>)

2.2 Quadro del contesto esterno ed interno

In continuità con i precedenti Piani della performance, il CREA ha applicato l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) per la definizione del quadro del contesto interno ed esterno, organizzando i contenuti rispetto agli ambiti Ricerca scientifica, Ricerca istituzionale, Terza missione e Attività amministrative e tecniche per il funzionamento, richiamate al paragrafo 1.2.

Questa metodologia di analisi consente di esaminare in maniera puntuale le condizioni interne ed esterne in cui un'organizzazione si trova ad operare. Il **contesto interno** è analizzato in termini di **punti di forza** (*Strengths*) che pongono l'ente in una condizione di vantaggio organizzativo rispetto al contesto esterno e **punti di debolezza** (*Weaknesses*), cioè i fattori limitanti nella condotta dell'organizzazione. Il **contesto esterno**, invece, viene analizzato in termini di **opportunità** (*Opportunities*), intese come fattori esterni che si possono potenzialmente configurare come un vantaggio per l'ente e **minacce** (*Threats*), da intendere come fattori esterni sfavorevoli.

I risultati dell'analisi potranno essere considerati e approfonditi nella redazione di altri documenti di programmazione che il CREA è tenuto a predisporre.

	FATTORI POSITIVI	FATTORI NEGATIVI
CONTESTO INTERNO	<p>Punti di forza (<i>Strengths</i>)</p> <p>Ricerca scientifica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possesso di solide competenze tecnico-scientifiche che garantiscono visibilità e riconoscimento nell'ambito della comunità scientifica internazionale (mediamente un articolo su rivista con IF per ciascun ricercatore/tecnologo) • Impegno nell'attuazione della Carta Europea dei Ricercatori. La Commissione Europea il 7 luglio 2020 ha approvato la relazione di revisione interna proposta dal CREA (Consensus Report 2020) ed ha fornito delle raccomandazioni utili al proseguimento del percorso avviato nel 2016 ed implementato nel 2020. Il CREA verrà sottoposto ad una nuova valutazione da parte della Commissione Europea nel luglio del 2023 • Ammodernamento delle attrezzature tecnico-scientifiche presenti nei Centri di ricerca e potenziamento dei Laboratori con specifici finanziamenti da parte del MiPAAF <p>Ricerca istituzionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supporto consolidato alle amministrazioni pubbliche con la produzione di studi, indagini, statistiche e proposte di documenti di policy (mediamente vengono redatti centocinquanta documenti all'anno) • Presenza del personale CREA in oltre cento tavoli tecnico-scientifici, sia nazionali che internazionali • Erogazione, in via esclusiva, di alcuni servizi specialistici a pagamento (es. certificazione sementi, certificazione varietà vegetali, ecc...) che annualmente superano il milione di euro <p>Terza missione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creazione di un'area del sito "Spazio impresa" attraverso cui le imprese possono accedere tempestivamente alle informazioni sulle innovazioni e i risultati trasferibili • Aggiornamento annuale del Catalogo della proprietà intellettuale • Organizzazione di numerosi eventi destinati al grande pubblico (nel 2019 i Centri di ricerca hanno organizzato complessivamente oltre duecento eventi) • Valorizzazione dei risultati della ricerca incrementando il numero di titoli di proprietà intellettuale (nel biennio 2018-2019 la percentuale di titoli valorizzati rispetto ai titoli in portafoglio è stata pari al 28% per i brevetti e al 58% per le private) <p>Attività amministrative e tecniche per il funzionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attivazione servizi Cloud Microsoft • Acquisizione di ottocento pc portatili distribuiti ad una parte del personale che ha consentito l'adozione dello smart working nella fase emergenziale • Stesura del Piano Triennale per i Sistemi Informativi CREA 2021-2023 - Analisi e definizione di una strategia IT del CREA il 2021-2023. • Rapidità del personale di adeguarsi alle nuove modalità operative legate allo smart working • Aggiornamento continuo della mappatura dei processi amministrativi che ha consentito la digitalizzazione di alcuni di essi • Robustezza amministrativa, sebbene in alcuni casi con rigidità burocratiche • Dismissione di quasi tutte le sedi detenute in locazione passiva e utilizzo razionale degli spazi di proprietà con conseguenti risparmi di spesa • Avvio di un programma di razionalizzazione degli immobili e degli spazi di proprietà del CREA con l'alienazione di immobili non funzionali alle attività di ricerca • Miglioramento dei livelli di benessere del personale rilevati mediante indagini periodiche <p>Ricerca scientifica, Ricerca istituzionale, Terza missione e Attività amministrative e tecniche per il funzionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esistenza di una mappatura dettagliata degli stakeholders esterni 	<p>Punti di debolezza (<i>Weaknesses</i>)</p> <p>Ricerca scientifica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mancata partecipazione alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019 (ricollocazione come Tecnologi dei Ricercatori che non fanno ricerca, funzionalità e interoperabilità della base dati delle pubblicazioni, proposte per la definizione e la valutazione delle attività di Ricerca Istituzionale e di Terza Missione condotte dall'Ente, copertura delle spese relative alla valutazione, ecc...) • Ridotta presenza del CREA in ambito europeo (limitato numero di progetti europei) • Limitata diversificazione delle fonti di finanziamento • Limitata visibilità all'esterno di alcune competenze scientifiche • Mancanza di un sistema interno di valutazione della performance scientifica individuale <p>Ricerca istituzionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitata conoscenza da parte degli utenti esterni dei servizi erogati dal CREA • Sistemi di valutazione partecipativa da parte degli stakeholder, interni ed esterni, in fase di implementazione • Sistema di relazioni istituzionali e di rapporti con l'esterno suscettibile di miglioramento <p>Terza missione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le iniziative di sostegno alle imprese per lo sfruttamento dei titoli del CREA sono suscettibili di implementazioni e di miglioramenti • Livello di sfruttamento dei titoli ancora non soddisfacente, in particolare per i brevetti <p>Attività amministrative e tecniche per il funzionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenza di una normativa interna e di prassi operative che rallentano la conclusione dei processi amministrativi • Limitata apertura culturale al cambiamento nell'ambito dei processi amministrativi • Digitalizzazione solo di alcuni processi • Prevalenza di una visione per strutture piuttosto che di una visione per processi • Tendenza a considerare l'Amministrazione centrale come un'entità separata dai 12 Centri di ricerca e non come una struttura di supporto tecnico amministrativo per i Centri stessi • Mancanza di un sistema di controllo di gestione • Mancata attribuzione delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi e conseguente limitata responsabilità gestionale degli attori coinvolti • Prevalente visione del ciclo della performance in funzione del trattamento accessorio a cui è collegata • Fabbisogno di figure professionali tecnico-informatiche • Lentezza nel ricambio generazionale del personale e nel reclutamento, a livello internazionale, di nuovi ricercatori e tecnologi • Formazione – poco strutturata per l'informatica • Mancanza di una integrazione dei sistemi con difficoltà di reperire dati certificati • Processi decisionali poco efficienti • Eccessivo ricorso a personale con contratti a termine • Elevato numero di contenziosi attivati dal personale • Esistenza di alcune problematiche sul portale CREA legate alla Trasparenza e al mancato collegamento con la piattaforma Monitor • Portale CREA non contenente sezioni specifiche riferite alla conoscenza e alla valorizzazione dei prodotti e dei servizi del CREA

CONTESTO ESTERNO	<p>Opportunità (<i>Opportunities</i>)</p> <p>Ricerca scientifica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gli ambiti di ricerca del CREA trovano ampio spazio nell'Agenda 2030, nel programma European Green Deal e nella Legge di bilancio nazionale che ha stabilito un piano di investimenti pubblici per lo sviluppo di un Green Deal italiano • Opportunità di finanziamento nell'ambito di programmi di ricerca di livello europeo (Horizon Europe 2021-2027) e internazionale • Possibilità di collaborazioni a network scientifici di livello nazionale ed internazionale <p>Ricerca scientifica e Ricerca istituzionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenza di una domanda di ricerca, nel settore agroalimentare, da parte del Ministero vigilante, delle Regioni e di altri soggetti pubblici e privati (economia circolare, sviluppo di nuovi modelli di business, efficientamento dei sistemi produttivi, riduzione dell'impatto delle attività agricole, lotta allo spreco alimentare, ecc...) <p>Terza missione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opportunità offerte dal mercato globale per un riposizionamento commerciale dei prodotti CREA • Presenza di una domanda di conoscenza scientifica e divulgativa da parte dei cittadini <p>Attività amministrative e tecniche per il funzionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo dei Fondi del recovery fund, anche per la transizione al digitale • Possibilità di aderire, senza costi aggiuntive, al progetto "Syllabus - Competenze digitali per la PA", realizzato dal Dipartimento della Funzione pubblica con FormezPA, che definisce l'insieme minimo di conoscenze ed abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere per partecipare attivamente alla transizione al digitale. 	<p>Minacce (<i>Threats</i>)</p> <p>Ricerca scientifica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema della ricerca italiana assai frammentato • Finanziamenti nazionali pubblici, destinati alla ricerca, limitati • Aumento della competitività tra enti pubblici di ricerca ed università <p>Ricerca istituzionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del finanziamento ordinario da parte dei ministeri vigilanti <p>Terza missione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ritardo dell'Europa, ed in particolare dell'Italia, nella produzione di brevetti rispetto a Stati Uniti, Giappone e Cina, che si traduce in una dipendenza tecnologica dall'estero in molti settori <p>Attività amministrative e tecniche per il funzionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'adozione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (lavoro agile) non è supportata da una revisione complessiva della disciplina del lavoro pubblico • Normativa di riferimento non sempre coordinata in termini di scadenze, spesso disallineate • Necessità di predisporre documenti di programmazione con contenuti parzialmente analoghi • Difficoltà a considerare i documenti di programmazione come strumenti di gestione e di miglioramento continuo • Le leve di incentivazione economica e di progressione di carriera per il personale tecnico-scientifico sono di limitata entità • Difficoltà nel ricondurre il risultato delle attività amministrative a dati quantitativi <p>Ricerca scientifica, Ricerca istituzionale, Terza missione e Attività amministrative e tecniche per il funzionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valutazione delle attività realizzate dagli enti di ricerca non vigilati dal MIUR demandate a soggetti diversi (Dipartimento della Funzione Pubblica, ANVUR, Ministeri vigilanti)
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

L'analisi realizzata ha consentito, sia per la pianificazione triennale 2021-2023 che per la programmazione annuale riferita al 2021, di individuare obiettivi strategici e operativi, che, a partire da alcuni punti di forza interni e cogliendo le opportunità provenienti dall'esterno, permettano di agire sui punti di debolezza e di mitigare le minacce provenienti dal contesto esterno.

A titolo di esempio si considerino gli obiettivi strategici:

- “Migliorare la capacità di attrarre risorse finanziarie” da riferire ai punti di debolezza Ridotta presenza del CREA in ambito europeo (limitato numero di progetti europei) e Limitata diversificazione delle fonti di finanziamento;
- “Valorizzare i risultati della ricerca presso le istituzioni pubbliche e la società” con la redazione del Report annuale CREA, da riferire ai punti di debolezza Limitata visibilità all'esterno di alcune competenze scientifiche e Limitata conoscenza da parte degli utenti esterni dei servizi erogati dal CREA.

Mappatura degli stakeholder

Le *Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche* del DFP del novembre 2019 introducono, nella valutazione della performance organizzativa a livello di Ente, il concetto di valutazione partecipativa, definendola una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra Amministrazione pubblica e stakeholder, sia interni che esterni.

In applicazione delle Linee guida, nell'anno 2020, il CREA ha approfondito l'analisi degli stakeholder già individuati negli anni precedenti, al fine di rilevare quelli maggiormente influenti e poter scegliere le modalità più efficaci per coinvolgerli.

La prima attività è stata quella di stilare un elenco di stakeholder potenzialmente interessati alle attività dell'Ente o che possono a loro volta influenzarne l'attività. Tale elenco è un aggiornamento delle iniziali mappature degli stakeholder individuate per la predisposizione del Piano della Performance, a partire dall'anno 2017. Questa attività è stata svolta in collaborazione con gli Uffici e i Centri di ricerca.

Ciascun stakeholder è stato classificato secondo la matrice descritta nelle Linee guida, che divide gli stakeholder in quattro gruppi realizzati incrociando due diverse dimensioni: il "potere/influenza" del singolo stakeholder di condizionare positivamente o negativamente il raggiungimento degli obiettivi del CREA e il suo "interesse" verso le attività o i servizi del CREA.

La classificazione prevede quattro tipologie di stakeholder: chiave, influenzatore, debole e marginale, come riportato nella tabella 8.

		POTERE/INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO	<p>Stakeholder marginali Possono essere esclusi dalle strategie di coinvolgimento in quanto non centrali per l'amministrazione</p>	<p>Stakeholder influenzatori del contesto dell'amministrazione e delle sue performance Andrebbero sensibilizzati al fine di aumentare il loro interesse verso l'amministrazione (ad esempio, legislatore, finanziatori, ecc.)</p>
	ALTO	<p>Stakeholder deboli Si tratta di utenti effettivi o potenziali del servizio, loro famiglie o la comunità di riferimento. L'amministrazione deve mirare ad aumentare la loro influenza attraverso un maggiore coinvolgimento</p>	<p>Stakeholder chiave Sono al centro delle strategie di coinvolgimento e di partecipazione, sia nelle fasi di assunzione delle decisioni sia in quelle successive di attuazione e valutazione</p>

Tabella 8: Matrice potere / influenza-interesse (dalle Linee guida del DFP)

Le attività descritte sono state realizzate con il supporto di un tutor individuato dal DFP nell'ambito di un laboratorio sulla valutazione partecipativa organizzato dal DFP, in collaborazione con il Formez.

A seguito della ricognizione effettuata, sono stati complessivamente individuati 123 diversi stakeholder (13 interni e 110 esterni), con le relative attività/servizio di interesse. Si è stabilito successivamente di analizzare unicamente gli stakeholder esterni, che rappresentano l'89% degli stakeholders censiti, in quanto, ai fini delle attività di coinvolgimento nella valutazione partecipativa sono stati ritenuti potenzialmente più significativi.

Si è quindi proceduto ad un'attenta analisi delle informazioni fornite, anche sulla base di quanto indicato nella "Carta dei Servizi del CREA" approvata con decreto CS n. 14 del 29 giugno 2019. Sia gli stakeholder che le attività/servizi sono stati sintetizzati in specifiche tipologie omogenee provvedendo a raggruppare tutte le voci assimilabili tra loro; questo ha permesso di eliminare

eventuali duplicazioni o sovrapposizioni sia tra gli stakeholder individuati che tra le attività/servizi elencate, le cui descrizioni sono state sintetizzate e rese omogenee.

A conclusione dell'attività sopra descritta, i 110 stakeholder esterni sono stati ridotti a 29 (Allegato 1). A partire da questi è stato individuato un primo cluster di stakeholder ritenuti strategici per l'Ente ai fini della valutazione partecipativa e le corrispondenti attività/servizi.

Il primo cluster è stato ulteriormente affinato allo scopo di identificare solo due stakeholder che potenzialmente possono costituire oggetto di sperimentazione nel 2021.

Si tratta, tra gli stakeholder influenzatori, dell'organismo di certificazione ENAMA (Ente Nazionale Meccanizzazione Agricola) e, tra gli stakeholder deboli, delle ditte sementiere (al momento non è stata identificata alcuna specifica ditta).

Questi due stakeholder sono stati scelti tenendo conto della loro rappresentatività nelle aree chiave di azione dell'Ente e della fattibilità di coinvolgimento per l'attuazione delle successive fasi ai fini della valutazione partecipativa.

Per l'anno 2021 il CREA concentrerà le attività sull'identificazione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder individuati e sull'attuazione di tale modalità, al fine di poter avviare un primo esempio di valutazione partecipativa.

2.3 Aree prioritarie di intervento e obiettivi strategici

Partendo dai documenti di programmazione già esistenti e tenuto conto dell'analisi del contesto esterno e interno, si è arrivati alla definizione delle aree prioritarie di intervento e degli obiettivi strategici, che rappresentano le priorità scientifiche, gestionali e organizzative che il CREA intende attuare.

La definizione delle aree e degli obiettivi strategici del *Piano della Performance 2021-2023* riprende la programmazione del *Piano 2020-2022*, con l'inserimento di nuovi obiettivi strategici nelle Aree prioritarie di intervento 3 - Miglioramento dei processi gestionali e 4 - Valorizzazione del capitale umano.

Lo schema seguente (tabella 9) evidenzia, rispetto agli obiettivi strategici individuati, la missione di bilancio e l'area prioritaria di intervento.

Missione	Area Prioritaria di Intervento	Obiettivo strategico
017 - Ricerca e innovazione	1 - Rafforzamento della ricerca	Migliorare la qualità della ricerca
		Migliorare la capacità di attrarre risorse finanziarie
	2 - Rafforzamento dell'impegno verso le Istituzioni, le imprese e la società	Valorizzare i risultati della ricerca presso le istituzioni pubbliche e la società
		Sostenere il trasferimento tecnologico
032 - Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	3 - Miglioramento dei processi gestionali	Semplificare i processi gestionali ai fini di una riduzione dei tempi di attuazione e per garantire maggiori livelli di trasparenza dell'azione amministrativa
		Migliorare la performance amministrativa
		Migliorare la gestione del patrimonio immobiliare
		Incrementare la cultura della trasparenza e dell'anticorruzione
	4 - Valorizzazione del capitale umano	Verificare benefici e criticità legati all'applicazione del lavoro agile

Tabella 9: Missioni, Aree prioritarie di intervento e Obiettivi strategici

Di seguito sono esposti i contenuti delle quattro Aree prioritarie di intervento.

Nell'**Area 1 - Rafforzamento della ricerca**, sono stati individuati, quali settori di azione, il miglioramento qualitativo della produzione scientifica e l'incremento delle entrate, con e senza vincolo di destinazione.

Nell'**Area 2 - Rafforzamento dell'impegno verso le Istituzioni, le imprese e la società**, si intendono sviluppare le attività a supporto del MiPAAF e di altre Amministrazioni pubbliche, affinché i risultati dell'attività di ricerca siano utilizzati per una programmazione più consapevole delle politiche di settore. In quest'area sono inoltre considerate le attività rivolte al trasferimento delle conoscenze verso la società (*public engagement*) e la produzione di titoli di proprietà intellettuale. Per il 2021 è prevista, per la prima volta, la redazione di un Report CREA, da pubblicare in italiano, inglese e cinese, riguardante le attività di ricerca, di servizio e di terza missione, finalizzato a favorire la riconoscibilità del CREA a livello internazionale.

Nell'**Area 3 - Miglioramento dei processi gestionali**, sono state individuate specifiche azioni per semplificare i processi gestionali ai fini di una riduzione dei tempi di attuazione e per garantire maggiori livelli di trasparenza dell'azione amministrativa. Sono previsti anche interventi per migliorare la gestione del patrimonio immobiliare riguardanti, in particolare, il trasferimento della sede dell'Amministrazione centrale del CREA che comporterà notevoli risparmi sugli affitti passivi.

Nell'**Area 4 - Valorizzazione del capitale umano**, sono state programmate attività volte a rafforzare il lavoro agile, verificandone benefici e criticità, sulla base dei contenuti del Piano Organizzativo del Lavoro Agile che costituisce l'Allegato 5 del presente Piano.

Gli obiettivi strategici per il triennio 2021-2023 sono riportati nell'Allegato 2, nel quale sono presenti anche le seguenti informazioni:

- Missione,
- Area prioritaria di intervento,
- Obiettivo strategico,
- Descrizione obiettivo strategico,
- Ambito,
- Tipologia di indicatore,
- Indicatore,
- Valore di riferimento,
- Target numerico o temporale,
- Peso,
- Scala di valutazione (Punteggi da 1 a 4),
- Fonte dati.

Anche al fine di superare l'autoreferenzialità, le fonti dei dati, dalle quali sarà possibile evincere se i risultati degli indicatori avranno raggiunto i target, saranno, laddove possibile, esterne al CREA. Riguardo i dati estratti dalle banche dati ad uso interno, si segnala che il CREA ha attivato procedure per la verifica e la validazione dei dati stessi.

SEZIONE 3. La Programmazione annuale

Partendo dagli obiettivi strategici, il CREA ha definito, in accordo con i responsabili delle Strutture organizzative (Direttori dei Centri e Dirigenti degli Uffici dell'Amministrazione centrale), gli obiettivi operativi per l'anno 2021. Tali obiettivi rappresentano i traguardi intermedi da raggiungere al fine di tendere al conseguimento dell'obiettivo strategico cui si riferiscono.

3.1 Dalla pianificazione triennale alla programmazione annuale: individuazione e condivisione degli obiettivi operativi

La programmazione annuale ha previsto l'assegnazione di obiettivi operativi a:

1. gruppi di Strutture organizzative,
2. singole Strutture organizzative.

Alcuni obiettivi operativi sono trasversali a più Strutture organizzative che opereranno sinergicamente per il loro raggiungimento.

Anche al fine di superare l'autoreferenzialità, le fonti dei dati, dalle quali sarà possibile evincere se i risultati degli indicatori avranno raggiunto i target, saranno, laddove possibile, esterne al CREA.

Si segnala, tuttavia, la difficoltà di individuare per gli obiettivi operativi fonti dei dati esterne al CREA; pertanto, nella maggior parte dei casi, sono state considerate fonti dei dati interne all'Ente. Riguardo i dati estratti dalle banche dati ad uso interno, si segnala che il CREA ha attivato procedure per la verifica e la validazione dei dati stessi.

L'articolazione complessiva degli obiettivi operativi è riportata negli Allegati 3 (Centri - Obiettivi operativi 2021), 4 (Uffici - Obiettivi operativi 2021) e 4 bis (Segreterie e Ufficio Stampa - Obiettivi operativi) che contengono, per ogni struttura organizzativa, le seguenti informazioni:

- Missione,
- Area prioritaria di intervento,
- Obiettivo strategico,
- Descrizione obiettivo strategico,
- Obiettivo operativo,
- Attività,
- Ambito,
- Tipologia di indicatore,
- Indicatore,
- Target numerico o temporale,
- Peso,
- Scala di valutazione (Punteggi da 1 a 4),
- Tempo atteso di realizzazione,
- Fonte dati.

Per misurare l'effettivo conseguimento degli obiettivi operativi per l'anno 2021, il CREA terrà conto del raggiungimento del target, numerico o temporale, rispetto alla scala di valutazione.

Per la definizione dei target da assegnare ai Centri di ricerca si è fatto riferimento, laddove possibile, ai valori ottenuti nell'anno precedente o, nel caso in cui l'indicatore fosse stato misurato per più anni, alla media dei valori disponibili, differenziando il target per ciascun Centro. Poiché il risultato di alcuni indicatori riferiti al 2021 è ancora in fase di elaborazione al momento della stesura del *Piano*, in occasione del monitoraggio, si procederà con un aggiornamento dei target includendo anche i valori rilevati nel 2020.

SEZIONE 4. Dalla performance organizzativa alla performance complessiva individuale

Come indicato nel SMVP, per l'anno 2021, la performance complessiva individuale sarà determinata considerando i seguenti ambiti:

- performance organizzativa,
- obiettivi individuali,
- competenze e comportamenti.

4.1 Performance organizzativa

La performance organizzativa è riferita alle seguenti due unità di analisi:

- CREA nel suo complesso (performance organizzativa a livello di Ente),
- Centri di ricerca, Direzione di Supporto e Coordinamento, Uffici dell'Amministrazione centrale, Ufficio Stampa e Segreterie (performance organizzativa a livello delle Strutture organizzative).

La performance organizzativa a livello di Ente avrà due componenti: una terrà conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici (Valutazione Obiettivi Strategici, VOS) misurabili annualmente e l'altra dei risultati derivanti dall'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (Customer Satisfaction, CS), e verrà espressa dalla seguente formula:

$$\text{Performance organizzativa a livello di Ente (PE)} = (\text{VOS} * \text{pVOS}) + (\text{CS} * \text{pCS})$$

pVOS = peso della componente riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici VOS,

pCS = peso componente riferita ai risultati delle indagini di Customer Satisfaction.

Per il 2021 pVOS sarà uguale al 90%, pCS sarà uguale al 10% e ciò in continuità con quanto stabilito lo scorso anno e tenuto conto del carattere ancora sperimentale delle modalità di svolgimento della valutazione partecipativa.

I pesi delle due componenti potranno essere modificati nei prossimi anni, in funzione dell'affinamento della procedura di rilevazione adottata.

Nell'anno 2021, il CREA avvierà un primo esempio di valutazione partecipativa applicata sugli stakeholder individuati nel paragrafo 2.2. Tale procedura, superata la fase sperimentale, potrà essere applicata per la misurazione performance organizzativa a livello di ente, in aggiunta alla customer satisfaction.

La **performance organizzativa a livello di struttura organizzativa** sarà definita dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati, per l'anno 2021, a ciascuna Struttura organizzativa.

In linea con quanto indicato nel SMVP, alcuni obiettivi strategici, indicati per il triennio 2021-2023, sono stati definiti come traguardi che l'Ente intende raggiungere in un periodo di tempo superiore all'anno e, pertanto, non saranno misurabili alla fine del 2021. Questi obiettivi non parteciperanno a determinare la performance organizzativa a livello di ente per l'anno 2021.

4.2 Obiettivi individuali

Per l'anno 2021 è stato considerato, quale obiettivo individuale da assegnare ai dirigenti degli Uffici e ai direttori dei Centri, in quanto referenti del RPCT, le modalità di risposta al monitoraggio sull'attuazione delle misure anticorruzione indicate nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) 2021-2023.

Le verifiche sono demandate al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) che valuterà sulla base della data di risposta comunicata in sede di trasmissione delle schede di monitoraggio e della completezza delle informazioni richieste con la medesima scheda.

Per l'anno 2021 sono previsti, quattro livelli di verifica, come indicato nella tabella 10.

Verifica monitoraggi	Punteggio
Nessuna risposta o risposta parziale o incompleta al monitoraggio oltre il termine	1
Risposta parziale o incompleta al monitoraggio entro il termine indicato	2
Risposta completa al monitoraggio entro il termine indicato	3
Risposta completa e verificabile (documentazione a comprova o link) al monitoraggio entro il termine indicato	4

Tabella 10 – Livelli di verifica per misure e obblighi di pubblicazione

4.3 Competenze e comportamenti

La valutazione delle competenze e dei comportamenti costituisce uno degli elementi per la valutazione della performance complessiva individuale.

Le competenze e i comportamenti attesi per ciascun dipendente sono individuati nella "Mappa delle competenze e dei comportamenti attesi" presente nel SMVP.

L'introduzione delle modalità di lavoro agile richiederà un aggiornamento della Mappa che tenga conto di specifici comportamenti richiesti al personale di tutti i profili professionali.

ALLEGATI